



UNIVERSIDAD AUSTRAL

IAE Business School

2011

CASO FUNDACIÓN ACINDAR

Prof. Ariel Casarin

Prof. Alberto Willi

Colaboración: Lic. Mayarí Bercoff

Fundación Acindar

“Siempre quisimos mantener la fundación aislada de la compañía. Es decir no solamente yo sino mis antecesores, estamos convencidos que si la fundación depende solamente de la compañía pasa a ser un instrumento más de la compañía, pierde autonomía, pierde foco, y pierde visión.”

Arturo T. Acevedo

La Fundación Acindar cumplía cincuenta años de vida, lo que motivaba un festejo, un balance y, por sobre todo, un repaso de proyectos e iniciativas hacia el futuro. El festejo era merecido, pues la fundación, que había sido creada en 1962, era la más antigua de Argentina. No obstante, Arturo T. Acevedo, nieto del fundador de Acindar, Presidente de Acindar Grupo ArcelorMittal (Acindar en adelante) y también Presidente de la fundación, sabía que la ocasión era propicia para un balance y replanteo hacia adelante, pues podía marcar un punto de inflexión. La compañía ya no estaba controlada por su familia, sino que formaba parte de un gran grupo industrial con operaciones globales. La gestión de Acindar estaba ahora a cargo de ejecutivos con trayectoria en la compañía, pero que respondían a accionistas distantes, al menos físicamente, y la gestión de la fundación estaba a cargo de un staff profesional. Esta distinción inquietaba a Acevedo, quien se preguntaba cuál sería el futuro de la fundación y qué rol ocuparía dentro de la empresa.

Quien cumple cincuenta años, imagina y proyecta los próximos cincuenta. Pero el sueño de Acevedo por “...*buscar contribuir al progreso de las comunidades, especialmente de aquellas en las que Acindar está presente, apoyando proyectos que promuevan la educación como base de la transformación social...*”, debía ser compartido (ver Anexo 1). Sin embargo, los 50 años de la fundación encontraban una Acindar distinta. La familia fundadora ya no dirigía los destinos de la compañía, y la gestión de la empresa enfrentaba entonces otros incentivos y motivaciones: ¿cuántos de esos incentivos y motivaciones estaban asociados a la misión de la fundación? ¿Cuán compartido era en la dirección de la empresa el sueño de la familia fundadora?

Además, los actores y desafíos del contexto externo de la compañía, y su estructura organizacional y prácticas de gestión, habían cambiado marcadamente, especialmente en los últimos años. Ahora, muchos en la compañía se preguntaban cuál era el rol de la fundación frente a esta nueva situación. ¿Qué era propio de la fundación, y qué de la compañía, y en especial de la gerencia que se encargaba de las actividades de responsabilidad social empresarial? ¿Qué conflictos podían surgir? ¿Cuánto debía adaptarse la fundación al nuevo escenario de compañía global, y cuánto debía apoyar y proteger la compañía a la fundación?

En los primeros cincuenta años, todas esas inquietudes estaban internalizadas bajo una misma dirección y una gestión familiar, pero la nueva pertenencia a un grupo internacional generaba ansiedad. Arturo T. Acevedo era el último alto directivo de la familia fundadora en la empresa, y todos sus hijos, excepto el menor, habían emprendido un desarrollo profesional por fuera de la empresa. La gran preocupación de Acevedo era sobre *“el día que yo no esté en la compañía va a haber una lucha de poderes, quien se queda con la fundación. Yo no puedo prever quien es esa persona. Si yo pudiera elegir quien va a ser mi sucesor, estaría mucho más tranquilo pero no puedo. Cuando llegue el momento que yo no este no sé qué va a pasar. Por ahí pasa algo maravilloso pero es incierto, mientras este en la línea de la familia yo tenía cierto control y rumbo, después no sé.”*

En este contexto surgían las preguntas: ¿qué podrá ocurrir en los próximos años? ¿Cuán lejos podía llegar el sueño? Los cincuenta años de la Fundación eran la mejor ocasión para reflexionar sobre estas cuestiones.

Aceros Industria Argentina

La segunda guerra mundial provocó graves problemas en la industria de la construcción en Argentina. La intensificación de la actividad bélica y los obstáculos al transporte marítimo motivaron una escasez creciente en la provisión de barras de acero, un insumo indispensable para esa actividad. Esas dificultades motivaron a que en Octubre de 1942 las empresas Acevedo y Shaw, dos constructoras de origen argentino, y la Compañía de Construcciones Civiles de Aguirre y Aragón, de capitales chilenos, conformaran Acindar Sociedad Anónima (SA). Poco tiempo después, la nueva empresa completaba el montaje de su primera planta industrial en la ciudad de Rosario, un esfuerzo que requirió audacia empresarial e imaginación técnica para suplir recursos tecnológicos no disponibles en Argentina. El grupo chileno se retiró de la sociedad en 1946, por lo que Acindar quedó totalmente en manos de accionistas argentinos; dos años después la empresa comenzó a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. En 1951, Acindar expandió sus actividades instalando una planta industrial en la ciudad de Villa Constitución, en la provincia de Santa Fe (ver Anexo 2).

Desde sus inicios, y siguiendo la visión de sus fundadores, Acindar había planeado una planta que integrase el proceso completo de producción, desde el mineral de hierro hasta los productos terminados. A pesar de los esfuerzos para concretar ese proyecto, la empresa no había logrado integrar todas las etapas industriales, principalmente porque los gobiernos limitaban a los privados a gestionar el proceso completo de la producción de acero. Recién en 1975 Acindar obtuvo la aprobación para construir una planta de reducción directa, una acería con tres hornos eléctricos y una colada continua, además de un puerto. Ese nuevo desarrollo industrial permitió a la empresa controlar su propia producción y reducir la dependencia de suministro de Somisa. En 1981, Acindar se fusionó con el Grupo Gurmendi, lo que condujo a la incorporación de las plantas de Gurmendi SA, Genaro Grasso SA (productora de Tubos) y Santa Rosa SA (productora de aceros especiales). Esa operación permitió reorganizar la producción, manteniendo las plantas más eficientes y cerrando las menos productivas, lo que permitió superar un momento muy difícil para la industria.

Además de Acindar, que producía aceros no planos, hasta principios de los 1990s el mercado siderúrgico argentino estaba conformado por el Estado, dueño de Somisa y Altos Hornos Zapla (aceros especiales), el Grupo Techint con Siderca (tubos sin costura) y Siderar (planos laminados en frío y productos revestidos), y varias medianas y pequeñas empresas. El Estado había tenido una participación activa en el desarrollo del sector, directamente a través de sus empresas e indirectamente con regímenes de promoción tributaria y crediticia, y de control de importaciones. Sin embargo, en 1992 comenzó un profundo proceso de privatizaciones, y las empresas del sector metalúrgico pasaron a manos privadas. Así, en noviembre de 1992, el Estado adjudicó la empresa siderúrgica de ciclo integral Somisa, la que para su privatización se había transformado en Aceros Paraná, al grupo liderado por Techint. El proceso de privatización dio inicio a un rápido crecimiento y desarrollo de la industria.

Acindar acompañó el crecimiento de la economía de aquellos años. La empresa realizó importantes inversiones para incrementar la capacidad de producción y mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones. Sin embargo, esos esfuerzos se enfrentaron con un conjunto de dificultades económicas internas y externas. Por un lado, la pérdida de competitividad de la industria –devenida del esquema de tipo de cambio fijo introducido en paralelo a las privatizaciones– y una incipiente recesión motivaron a partir de la segunda mitad de 1998 una fuerte caída en la demanda interna. Por el otro lado, la caída de los precios internacionales y la devaluación de Brasil profundizaron el deterioro competitivo de la producción doméstica frente a los productos brasileros. Las dificultades de la industria, que eran comunes a la economía, llevaron a que a fines de 2001 el país enfrentara una profunda crisis económica, política y social.

Las dificultades de la industria, a las que Acindar no podía escapar, habían motivado a la familia Acevedo, que ejercía el control accionario de la compañía, a evaluar la conveniencia de conformar una alianza estratégica con otro grupo para ampliar el horizonte regional e internacional de la empresa. Acindar finalmente llegó a un acuerdo con Belgo Mineira, una empresa siderúrgica brasileña liderada por el grupo luxemburgués Arbed, por el cual la familia Acevedo vendió el 50% del paquete de control y comenzó a compartir el gerenciamiento de Acindar. En mayo de 2004, Belgo Mineira finalmente adquirió el resto del paquete accionario en manos de la familia Acevedo¹. Ese acuerdo permitió recapitalizar la empresa e intercambiar experiencias técnicas y comerciales. La operación evitó, también, un mayor deterioro económico de la empresa, motivado por las dificultades que atravesaba Argentina. Posteriormente, Arbed se fusionó con el grupo español Aceralia y el francés Usinor para formar Arcelor.

En 2006, Arcelor se fusionó con Mittal Steel, una empresa de capitales hindúes. Acindar, que ya formaba parte de Arcelor, paso así a formar parte de ArcelorMittal. Desde entonces, ArcelorMittal creció rápidamente siguiendo una estrategia de consolidación que llevó adelante mediante una serie de importantes adquisiciones. En poco tiempo, el grupo se transformó en el mayor productor siderúrgico mundial, con una dotación de 320.000 trabajadores, instalaciones industriales en 27 países de Europa, Asia, África y América y operaciones en más de 60. La empresa lideraba los principales mercados mundiales como los del automóvil, la construcción, los electrodomésticos y

¹ Ver Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/599389-la-familia-acevedo-se-va-de-acindar>

los envases. El grupo era reconocido por sus desarrollos tecnológicos y de investigación y desarrollo, así como por sus sustanciales recursos de materias primas y sus excelentes redes de distribución.

Cuando Arcelor se fusionó con Mittal, el mercado siderúrgico argentino estaba concentrado; sólo cinco grupos agrupaban prácticamente toda la producción. El Grupo Techint, a través de Ternium (ex Siderar) y Tenaris (ex Siderca) contaba con una capacidad instalada de unas 3.6 millones de toneladas. Acindar tenía una capacidad de 1.7 millones, mientras que las empresas Sipar (perteneciente al grupo Gerdau), Acerbrag (del grupo Votorantim) y la argentina Aceros Zapla tenían una capacidad de 260, 140 y 80 mil toneladas, respectivamente². Acindar contaba con plantas en Villa Constitución y Rosario (pcia. de Santa Fe), La Tablada y San Nicolás (pcia. de Buenos Aires) y Villa Mercedes (pcia. de San Luis), en las que trabajaban más de 2.800 personas, lo que le permitía ser la mayor productora de aceros no planos del país con una participación de mercado mayor al 50%³. La empresa fabricaba y distribuía más de 200 líneas de productos para la industria, el agro y la construcción como palanquillas, barras, alambión, mallas, estructuras prefabricadas, armaduras, alambres, clavos y perfiles. La empresa también brindaba servicios de valor agregado a sus clientes, como el asesoramiento técnico para la construcción y el agro, el servicio de prearmado para estructuras de hormigón armado, y el servicio de cortado y doblado de acero en obra, con entregas “just in time” para las obras de gran envergadura (ver Anexos 3, 4, 5 y 6).

Fundación Acindar

Fundación Acindar nació en 1962 por el impulso del fundador de Acindar, Arturo Acevedo, abuelo de Arturo T. Acevedo, y en respuesta a su convencimiento de que en comunidades empobrecidas y con bajos niveles educativos no prosperaban negocios sustentables. La fundación fue creada así para promover la educación técnica en ciencias y artes vinculadas a la industria, y para contribuir con la investigación científica. Según Arturo T. Acevedo el contexto de Villa Constitución en los inicios de Acindar dio origen a la fundación: *“Villa Constitución era una gran plantación de papa, no había absolutamente nada, la comunicación era muy mala y los pobladores de la zona eran campesinos genoveses e incluso algunos ni siquiera hablaban castellano. Entonces para permitir el crecimiento de Acindar, los directivos de aquella época se encontraron con la necesidad de formar a la población; pero entrenarlos con los propios empleados era muy complicado para una fábrica que estaba arrancando. Ese fue el germen inicial de por qué surgió la fundación y por qué se dedicó originalmente a la educación.”*

La nueva entidad se constituyó con acciones donadas por su fundador y otros miembros de la familia Acevedo, lo que le otorgó autonomía e independencia económica de las circunstancias de la empresa. En sus inicios, la fundación estuvo

² Ver Mercado del Acero: <http://genesisemprendedoraargentina.blogspot.com.ar/2010/12/mercado-del-acero.html#!/2010/12/mercado-del-acero.html>

³ Los Reportes de Sustentabilidad de Acindar están disponibles en: http://www.acindar.com.ar/reportes_sustentabilidad.asp

dirigida por Arturo F. Acevedo y Adela Acevedo de Heath, hijos del fundador de Acindar.

Adela Acevedo de Heath presidió la fundación durante sus casi primeros 20 años. Inicialmente, el modelo de intervención consistió en la canalización de donaciones para promover en general la labor educativa, pero en especial la investigación científica y la preparación profesional y técnica. Sin embargo, a principios de los 1970s la fundación comenzó a ejecutar sus propios programas, muchas veces en alianza con otras entidades. Ese nuevo modelo de intervención, que ahora se apoyaba en el desarrollo de programas propios, buscaba dar respuesta a necesidades de la comunidad cercana con la ayuda de aliados expertos. Los directivos de Fundación Acindar buscaron así implantar una visión de sustentabilidad buscando el compromiso de los destinatarios de las iniciativas. En 1983, cuando falleció Adela Acevedo de Heath, los proyectos que estaban en marcha se independizaron de la fundación, y continuaron funcionando en forma autónoma. Ese mismo año, Dolores (“Lola”) Acevedo, hija también del fundador de la empresa, asumió la dirección y volcó el foco de la fundación hacia dentro de Acindar con el fin de fortalecer la capacitación del personal de la empresa.

En 1989 Arturo T. Acevedo, nieto del fundador, invitó a su esposa, Teresa Aguirre Urreta de Acevedo, a presidir la fundación para reorientarla hacia su visión original con foco en las comunidades que rodeaban a las localizaciones de la empresa. La nueva dirección impregnó a la fundación una cultura de austeridad, pero priorizando programas de alta calidad que ponían a la educación como eje de la inversión social. Aguirre Urreta volvió a conectar a la fundación con la comunidad y la convirtió en una entidad profesional, delineando políticas, estrategias, programas modelo, y ampliando la relación con los grupos de interés clave para la fundación: las escuelas e instituciones educativas, los ministerios de educación, los gobiernos locales, y otras fundaciones. Dentro de este nuevo enfoque educativo dado por la nueva directora la fundación definió cuatro áreas de trabajo: la educación propiamente dicha, la salud, el medio ambiente y la promoción social.

El ingreso de Belgo Mineira al capital accionario de Acindar introdujo nuevos desafíos para la fundación. Acindar sufrió el cambio de ser una empresa familiar argentina a una empresa brasilera, con una cultura de dirección muy diferente. A diferencia de Fundación Acindar, Fundación Belgo en Brasil dependía de gerentes de planta. Arturo T. Acevedo y Teresa Aguirre Urreta de Acevedo sostuvieron con firmeza la misión y propósito de la fundación, que habían redefinido como “...*buscar contribuir al progreso de las comunidades, especialmente de aquellas en las que Acindar estaba presente, apoyando proyectos que promueven la educación como base de la transformación social.*”

La posterior conformación del Grupo ArcelorMittal no impactó en el funcionamiento de Fundación Acindar. Más aun, la fundación pasó a ser la más antigua del grupo ArcelorMittal, quien tomó muchos elementos de la Fundación Acindar para crear la ArcelorMittal Foundation.

A mediados de los 1990s, los miembros del staff de Fundación Acindar se convirtieron en empleados de Acindar. En 2005, Teresa Aguirre Urreta de Acevedo se

retiró de la fundación, y Arturo T. Acevedo la reemplazó en la presidencia. En 2006 Cecilia Barbón ingresó como Directora Ejecutiva de Fundación Acindar. Ese año, la fundación inició una nueva etapa en la que, hacia dentro, se consolidaron normas y procedimientos, se implementaron sistemas de monitoreo y evaluación de programas, se introdujeron sistemas de control de gestión y se organizó el trabajo en programas por niveles educativos y políticas para cada localidad. El modelo de intervención continuó apoyándose en programas propios con la contratación de expertos. Como hasta entonces, los destinatarios de esos programas fueron prioritariamente niños y jóvenes de la comunidad cercana y, en menor proporción, los hijos y familiares más pequeños del personal de la empresa.

A pesar de los sucesivos cambios accionarios ocurridos en Acindar, la fundación logró mantener su misión orientada a contribuir al progreso de las comunidades, especialmente de aquellas en las que Acindar estaba presente, apoyando proyectos que promovían la educación como base de la transformación social⁴. En todas sus iniciativas, la fundación aspiraba a fortalecer procesos de aprendizaje y desarrollo, incentivando la confianza de las personas en su propia capacidad, a fin de lograr progresos perdurables para las generaciones futuras. Para orientar su inversión social, Fundación Acindar consideraba la educación como eje de todas sus acciones, el compromiso de las personas e instituciones, la conformación de redes y alianzas, el uso efectivo de los recursos y la continuidad y sustentabilidad de los proyectos que emprendía.

La fundación contaba con dos órganos de gobierno. Uno era el Consejo de Administración, y el otro era el Comité Ejecutivo; ambos presididos por Arturo T. Acevedo. Operativamente, la fundación contaba con una directora ejecutiva, tres analistas de proyectos y una encargada de comunicación.

Para llevar adelante su misión, la fundación implementaba iniciativas propias, desarrollaba programas en alianza con otras instituciones y apoyaba proyectos de organizaciones de la comunidad. Los campos temáticos de acción de la fundación quedaron organizados en cuatro: i) educación, ii) medio ambiente, iii) salud y seguridad y iv) promoción social; cada uno agrupando distintos programas (ver Anexo 8 y 9). Las nuevas iniciativas eran incorporadas a los programas de la fundación por dos caminos: 1) interno, a partir de propuestas planteadas por la empresa o el staff de la fundación por propia inquietud o de los docentes con los cuales interactuaban; y 2) externo, mediante el acceso espontáneo a través de la página web de la fundación o contactando directamente a su personal. Cada iniciativa debía coincidir con la misión, interés y algunos de los cuatro ejes temáticos de la fundación. Para su apoyo, la fundación trataba de enmarcarlas en sus programas abiertos de apoyo a proyectos sociales de todo el país o en concursos de proyectos pedagógicos en escuelas, con preferencia en ambos casos a proyectos cercanos a las localizaciones de la empresa, lo que facilitaba el monitoreo. Debido a su labor, Fundación Acindar obtuvo a lo largo de su trayectoria gran cantidad de reconocimientos y premios (ver Anexo 10).

⁴ Las Memorias de la Fundación Acindar están disponibles en: http://www.fundacionacindar.org.ar/org_memo.asp

La fundación financiaba sus proyectos en su gran mayoría con recursos propios, que eran la principal fuente de sus ingresos. Al momento de su constitución, Acindar conformó el fondo patrimonial de la fundación mediante el aporte de 1.926.800 acciones clase “B”. Con el transcurso de los años, el valor de ese patrimonio se fue incrementando como consecuencia de las capitalizaciones de utilidades realizadas por la compañía. Pero en 2005, la fundación adquirió 266 acciones clase “A” de Acindar, y la compañía realizó un nuevo aporte a la fundación mediante la donación de 70 acciones clase “A” y 819.024 acciones clase “B”. Así, el total de las acciones de Acindar que poseía la fundación representaban un 0,32% del capital social de la compañía. A principios de 2008, el Consejo de Administración de la fundación aceptó la Oferta Pública de Acciones realizada por el Grupo ArcelorMittal, vendió las acciones y obtuvo casi \$16 millones de pesos, con los que constituyó un fondo de capital que invertía para afrontar los compromisos y proyectos de la fundación (ver Anexo 11 y 12).

La disponibilidad de patrimonio propio preservó a Fundación Acindar de ser dependiente de ArcelorMittal Foundation, y le permitió mantener sistemas propios de seguimiento, reporte y gobierno. Sin embargo, ocasionalmente los ingresos de las inversiones no alcanzaban a financiar todas las iniciativas en marcha, por lo que la fundación en ocasiones dependía de aportes de la compañía. Esa situación motivó que, en 2011, Acindar y Fundación Acindar pusieran en marcha la Red Amigos de Fundación Acindar (en adelante Red Amigos), que estaba constituida por distribuidores estratégicos de la compañía aliados en un esquema comercial (Red Acindar) que participaban en actividades de la fundación y cooperaban económicamente con los programas (ver Anexo 13). Así, los miembros de la Red Amigos donaban regularmente un aporte mensual para poder ampliar las tareas de la fundación. Horacio Laplacette, Director Comercial de Acindar, fue el promotor del proyecto y estaba muy comprometido con su éxito: *“la Red de Amigos la llevamos adelante nosotros un año y medio atrás para integrar como aportantes a los miembros de la red de distribución de Acindar, y hacerlos partícipes de lo que se hace desde la fundación. En Acindar tenemos canales de comunicación internos para promover lo que hace la fundación, pero ahora lo hemos hecho extensivo a nuestros clientes. Cada vez estamos tratando de integrar más el negocio con la actividad solidaria de la fundación.”* Asimismo, el Director de Administración y Finanzas, Rodrigo Menendez, comprometido con la fundación, aportó conocimientos y recursos humanos para decidir sobre las inversiones del capital y nuevas alternativas para maximizar los recursos.

Fundación Acindar y la gestión de la Responsabilidad Corporativa

ArcelorMittal captaba la atención de muchos que observaban si una empresa de esa envergadura aseguraba la sustentabilidad, en concordancia con la tendencia internacional de que las compañías midan su resultado según su desempeño económico, social y medioambiental (o el triple bottom line). La gestión de la Responsabilidad Corporativa en Acindar se formalizó a principios de los 2000s, y tuvo su primera gran sistematización en 2004, con la publicación del primer Reporte de Sustentabilidad⁵. En

⁵ Los Reportes de Sustentabilidad de Acindar están disponibles en:
http://www.acindar.com.ar/reportes_sustentabilidad.asp

ese reporte, Acevedo explicaba el proceso que había transitado la empresa: *“hace ya unos años que presentamos un informe anual que comunica a nuestros diferentes públicos todo lo que hemos realizado en materia ambiental y social. Hoy pretendemos algo más ambicioso, presentar nuestro primer Reporte de Sustentabilidad... para procurar que, así como damos cuenta de nuestros resultados económico-financieros, también demos debida cuenta de nuestra gestión en materia ambiental y social.”*⁶

Acindar preparaba sus reportes siguiendo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI en adelante), y a su vez, ese reporte le servía como la Comunicación del Progreso del Pacto Global de Naciones Unidas, del cual es signatario⁷. La compañía realizaba también un mapeo de grupos de interés identificando sus expectativas para con la empresa, y los compromisos asumidos en la relación de largo plazo. Esas herramientas eran de las más importantes en la gestión de la sustentabilidad y solían ser vistas por la comunidad internacional como los estándares esperables de una empresa comprometida.

El primer Reporte de Sustentabilidad estaba organizado en distintos ámbitos de acción de Acindar, que resumía la actuación de la compañía en el campo económico y financiero, de los recursos humanos, de la seguridad y salud ocupacional, social y ambiental. En ese reporte, la Fundación Acindar había sido introducida en el capítulo sobre *Actuación Social*, donde se describía la historia de Acindar, explicaba su relación con la comunidad y presentaba la misión y valores de la fundación. La fundación era presentada como responsable de los programas con la comunidad. Si bien los restantes Reportes de Sustentabilidad (hasta 2011) mostraban una evolución en la manera de presentar y mapear los distintos grupos de interés, la fundación siempre mantuvo su lugar primordial en el capítulo de la relación de Acindar con la comunidad (en el capítulo *Enriquecer a Nuestras Comunidades*).

Para llevar adelante la gestión de la sustentabilidad, en el año 2009 la empresa incorporó a la Gerencia de Asuntos Externos, que ya tenía a su cargo la confección del Reporte de Sustentabilidad y sus indicadores, la tarea de monitorear y dar sentido estratégico a las acciones de responsabilidad corporativa (RC). Carlos Vaccaro, gerente de Asuntos Externos, sostenía que *“...la responsabilidad social no es un hecho puntual para nosotros, sino que tiene que ver con el desarrollo de los negocios y con la forma en que hacemos las cosas todos los días. No serviría de nada tener un área de RC que presenta los reportes si luego el área de impuestos esconde los pagos, o no pagamos a nuestros proveedores, o desatendemos a nuestros empleados. Tiene que existir una visión integral de lo que es la compañía hoy, que es Acindar más la Fundación Acindar. Hacemos negocios de manera sustentable, trabajando en el desarrollo de las comunidades pero cumpliendo y respetando las normas, las leyes que nos imponen, y yendo más allá”*.

La gerencia de Asuntos Externos coordinaba con la fundación las acciones con la comunidad. Ese modelo de gestión de la responsabilidad corporativa por parte de una

⁶ Ver Reporte Sustentabilidad 2004: <http://www.acindar.com.ar/reporte04/pdf/reporte.pdf>

⁷ Para entender en detalle estas herramientas ver la Nota Técnica: Herramientas para la Gestión de la RSE.

gerencia de la compañía, y de acciones independientes de la fundación, no había sido un modelo buscado de manera explícita, sino que se fue gestando como parte de la historia de la empresa y de sus distintos cambios accionarios, a los que se sumaron las intenciones específicas de la casa matriz y de distintos grupos locales de interés. Ese modelo requería dentro de la empresa cierto equilibrio que se iba repensando constantemente, más allá que las personas que trabajan hace tiempo en Acindar tomaban esa situación de manera natural, ya que se había ido dando de forma gradual.

Cecilia Barbón tenía una postura sobre esa relación: *“...la fundación tiene una expertise, una visión y un propósito construido a lo largo de los años. La creación de un área de RC, en cambio, surgió como un mandato externo, que requirió que la empresa se coordinara con el resto del grupo. En este sentido, si bien el grupo quiere que se alinee toda la compañía bajo una serie de estándares y de maneras de hacer las cosas, no dice específicamente qué programas llevar adelante ni cómo. Igualmente nosotros ya veníamos haciendo acciones de RC, están en el espíritu de la compañía, y el desafío es cómo coordinar e integrar las acciones de la fundación con las que ahora englobamos bajo RC.”*

Acevedo sabía que la relación entre la Gerencia de Asuntos Externos y la fundación exigía *“...un delicado equilibrio. Siempre quisimos mantener a la fundación aislada de la compañía, si pasa a ser un instrumento más de la empresa va a perder autonomía, en este sentido pierde foco, pierde visión. Eso lo hemos logrado hasta el día de hoy. No es que está totalmente aislada pero mantiene esa independencia. Tal es así, que en una época tenía oficinas fuera de las oficinas de Acindar. Creo que esta independencia es fundamental, y es uno de los factores claves de éxito. Por otro lado, tenés a Acindar y el mundo moderno que está exigiendo, entonces la compañía formó esta área de RC para adaptarse al mundo de las compañías. El difícil equilibrio es mantener sincronizadas y comunicadas estas dos áreas porque se tocan en un montón de aspectos. Por suerte hasta ahora lo hemos mantenido bastante bien, pero el futuro es incierto.”*

En esa misma línea, José Giraudo, CEO de Acindar, creía que *“...la separación entre la fundación y la Gerencia de Asuntos Externos es más táctica que estratégica. Cuando uno depende de un grupo global en el cual muchas de esos aspectos no las controla puede sufrir los vaivenes de las necesidades de los enfoques, de cualquier cosa que pasa. El tener una fundación independiente garantiza que las convicciones de los que llevamos adelante y empujamos esto no queden atrapadas en otro tipo de necesidades. Por eso a pesar de que la línea delgada haya que correrla y volverla a poner en un lugar que no estaba antes, la vamos a ir manteniendo. En el estadio de la historia en la que estamos, esto es un modelo que puede llegar a ser transicional. Nosotros como grupo no hemos llegado al momento de preguntarnos si estas cosas, nosotros o el grupo, tienen que convivir o hay que diferenciarlas de esta manera. La historia va avanzando sin necesariamente planificarla de antemano.”*

En relación al equilibrio y la coordinación entre la Gerencia de Asuntos Externos y la fundación, Vaccaro decía: *“Las acciones que tienen que ver con responsabilidad social están orientadas con un objetivo distinto del que lleva la gente de la fundación. El trabajo de nuestra gerencia tiene por objetivo trabajar con todos los*

grupos de interés, donde uno de ellos es la comunidad y dentro de la comunidad hay una fuerte ligación con la fundación. Me apalanco mucho en el trabajo de ellos, me allanan muchísimo el camino en ese tema. Nosotros hemos hecho algunas encuestas y es indivisible lo que es el desarrollo de Villa Constitución con el rol de la fundación. Decían “La fundación es la madre de Villa Constitución” Hay una relación muy fuerte!”

La fundación debía adaptarse a las nuevas demandas provenientes de un grupo internacional que soportaba presiones sociales de distintos entornos, más allá de Villa Constitución, para ser cada vez más sustentable en lo social y medio ambiental. En ese contexto, la fundación debía encontrar un rol en el que pudiera agregar valor, no sólo para la operación local sino también para todo el grupo.

El futuro de la fundación

La dinámica de la sustentabilidad estaba tomando una relevancia cada vez mayor, y la sociedad en general esperaba cada vez más que las empresas actuaran de manera activa, no sólo en la comunidad que las circundaba, sino también con su cadena de valor, los empleados, los clientes y los gobiernos. Acindar trabajaba en esa dirección, motivada no sólo por su historia sino también por las distintas presiones sociales y corporativas del Grupo ArcelorMittal, que eran más recientes. Cómo iban a tomar forma las distintas estructuras era algo incierto dentro de la empresa, pero la historia y trayectoria de las personas a cargo daban una seguridad de conocer las raíces y el sentido y contenido de la tarea. Barbón creía, no obstante, que esa seguridad debía reafirmarse: *“¿A qué se dedica la fundación y cómo evoluciona la relación con la empresa? Es una pregunta que me hago muchas veces.”*

Más allá de las tendencias internacionales y la postura del Grupo Arcelor Mital, Acevedo tenía una visión sobre la responsabilidad social marcada por su propia experiencia: *“Creo que esto depende más de los individuos que de las compañías en general... sobre todo cuando las empresas se vuelven empresas multifacéticas con grandes niveles de direccionamiento.”*

ANEXO 1

FUNDACIÓN ACINDAR

Los 50 años de Fundación Acindar

Carta del Ing. Arturo T. Acevedo - Informe de actividades 2012

En 2012 celebramos los primeros cincuenta años de trabajo de Fundación Acindar, en los que procuramos siempre mantenernos fieles al objetivo de contribuir a la educación en las localidades donde Acindar está presente.

La inversión en educación constituye una apuesta a largo plazo. Se trata de un emprendimiento casi artesanal, a través del cual es importante conocer primero a la comunidad, entender sus problemáticas y las necesidades del momento, y en función de ello, intentar aportar ideas, recursos didácticos y económicos con respeto y bajo la firme convicción de que no queremos ni debemos reemplazar el rol del estado, sino simplemente realizar un aporte que confiamos pueda llegar a ser efectivo.

En Fundación Acindar apostamos por los niños porque sabemos que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo del intelecto, la adopción de hábitos saludables y la formación en valores. Desde nuestros inicios, invertimos en educación aún sabiendo que no es el camino más fácil, ni el más rápido. Sin embargo, cincuenta años después, seguimos trabajando con entusiasmo con la firme convicción de que la educación brinda las mejores oportunidades, permite la libertad de pensamiento y constituye una ventana al progreso.

La educación se cuela por los poros de las personas, alimenta la capacidad intelectual y nutre las emociones. Y aquí es donde se explica la trayectoria muchas veces silenciosa de Fundación Acindar: durante cincuenta años trabajamos convencidos de que la inversión sostenida en educación, en los niños, sólo puede redundar en beneficios para esos pequeños que están comenzando su vida, y en definitiva, para la sociedad. Eso es lo que renueva nuestro entusiasmo y esperamos que siga siendo nuestro motor por mucho tiempo más.

En este aniversario recuerdo especialmente, y deseo rendir homenaje también, a quienes trabajaron en la fundación con entusiasmo de forma incansable, prefiriendo el anonimato y persiguiendo la excelencia en la tarea diaria. Celebro estos 50 años con todas las personas que formaron parte de esta historia, pero por sobre todo, exalto el trabajo que nos unió, que con orgullo puedo afirmar que fue una tarea sincera y de fuertes convicciones.

ANEXO 2

FUNDACIÓN ACINDAR

Misión, visión y valores de Acindar Grupo ArcelorMittal

Acindar a través de su integración con el grupo ArcelorMittal, representaba en Argentina al mayor grupo siderúrgico a nivel mundial; con presencia en más de 60 países. ArcelorMittal ocupaba una posición de liderazgo en todos los principales mercados mundiales del acero, incluyendo el automóvil, la construcción, los electrodomésticos y los envases. Contaba con instalaciones industriales en más de 20 países en cuatro continentes, lo que le permitió estar presente en todos los mercados claves del acero, tanto en economías desarrolladas como en emergentes.

a- Misión

Somos una empresa siderúrgica productora de aceros no planos, líder en el mercado argentino, con presencia internacional. Nuestros valores están arraigados en el trabajo cotidiano, son el producto de 70 años de trabajo continuo y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando cada uno de ellos la actitud con la que queremos trabajar. Son convicciones en las que basamos nuestras acciones, decisiones y nuestra forma de trabajar.

b- Visión

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida y focalizada a nivel internacional,

- Superando las expectativas de nuestros clientes,
- Contribuyendo a la realización personal de nuestra gente,
- Aumentando el rendimiento económico de nuestros inversores,
- Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores,
- Colaborando con el desarrollo de nuestra comunidad.

c- Valores

Sustentabilidad: Estamos dirigiendo la evolución de la siderurgia para garantizar el mejor futuro a la industria y a las generaciones venideras. Nuestro compromiso con el mundo que nos rodea va más allá de los resultados económicos e incluye a las personas en las que invertimos, las comunidades a las que apoyamos y el mundo en el que operamos. Este enfoque a largo plazo constituye el núcleo de nuestra filosofía empresarial.

Calidad: Miramos más allá del presente, para prever el acero del mañana. Para elaborar un acero de altísima calidad atraemos y formamos a profesionales capaces de ofrecer soluciones superiores a nuestros clientes.

Liderazgo: Pensamos de forma visionaria, creando oportunidades todos los días. Este espíritu emprendedor nos ha puesto a la vanguardia de la industria siderúrgica. Ahora, vamos a ir más allá de lo que el mundo espera del acero.

ANEXO 3 FUNDACIÓN ACINDAR

a- Localización de las plantas de Acindar Grupo ArcelorMittal

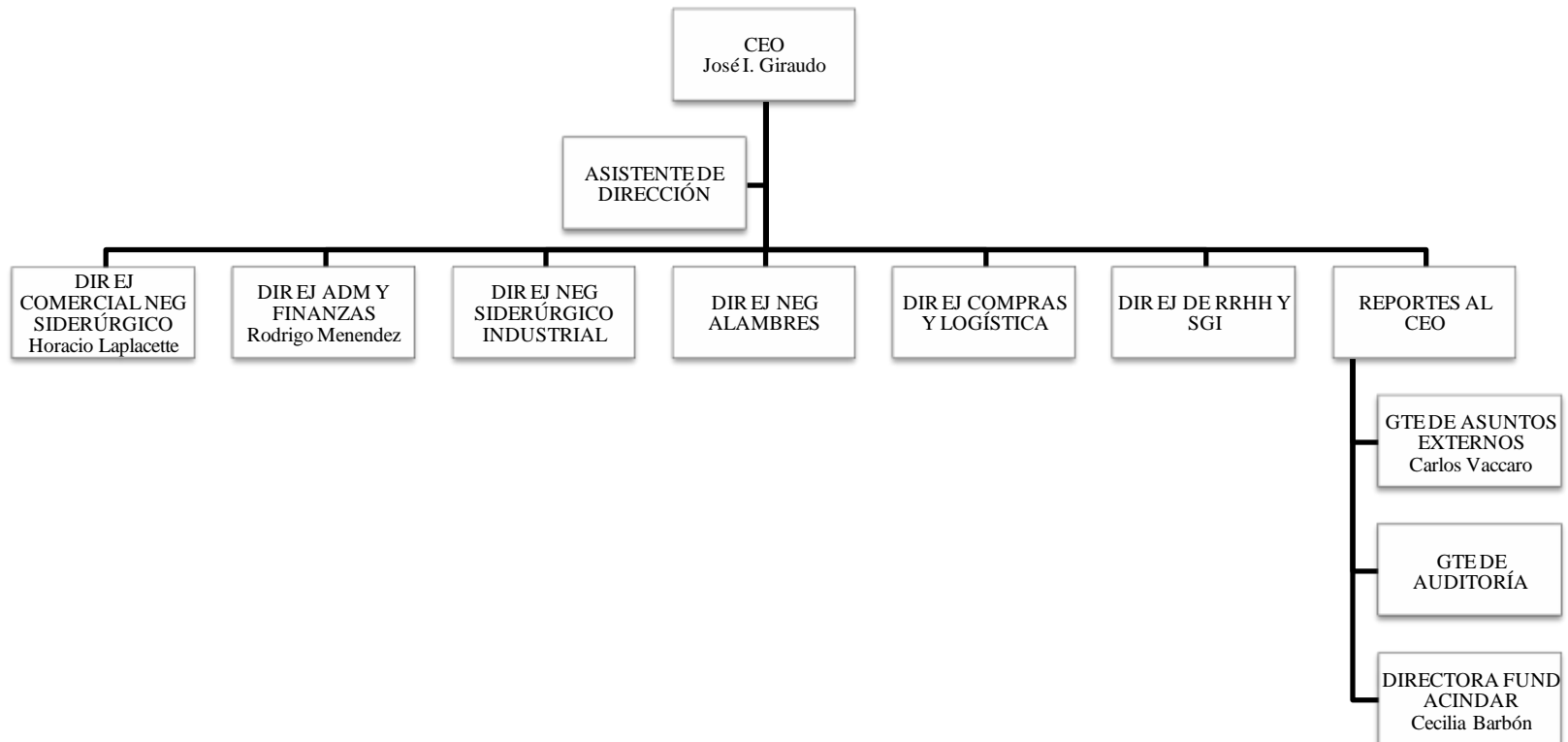


b- Composición demográfica de las plantas de Acindar Grupo ArcelorMittal.

	Cantidad de empleados año 2012	Población 2010 en habitantes
Tablada - Pto La Matanza - Bs As	517	1.775.816
Rosario - Dto Rosaro - Santa Fe	190	1.193.605
Villa Constitución - Dto Constitución - Santa Fe	1.627	86.910
San Nicolas - Pto San Nicolás - Bs As	167	145.857
Villa Mercedes - Dto Gral Pedernera - San Luis	169	125.899
TOTAL	2.670	

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Acindar Grupo ArcelorMittal - INDEC Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

ANEXO 4 FUNDACIÓN ACINDAR Organigrama Acindar Grupo ArcelorMittal



ANEXO 5 FUNDACIÓN ACINDAR

Estado de situación Patrimonial Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.

En miles de pesos

	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	360.749	117.243	139.078	85.885	144.536
Inversiones	549.420	224.753	368.943	240.149	535.562
Créditos por ventas	204.417	232.436	310.810	468.795	598.199
Otros créditos	298.848	97.366	129.702	207.345	237.928
Bienes de cambio	884.647	627.827	1.049.711	1.251.974	1.317.141
Otros activos	2.054	5.776	9.445	8.557	7.990
Total Activo Corriente	2.260.137	1.305.404	2.007.690	2.262.707	2.841.355
ACTIVO NO CORRIENTE					
Otros créditos	5.172	16.769	16.091	23.105	26.981
Inversiones	112.891	118.387	132.124	138.687	156.050
Bienes de uso	1.258.435	1.269.497	1.236.846	1.218.770	1.213.367
Activos Intangibles	1.187	-	-	-	-
Otros activos	3.822	3.822	3.822	4.208	4.393
Total Activo No Corriente	1.381.508	1.408.477	1.388.884	1.384.772	1.400.791
Total Activo	3.641.645	2.713.881	3.396.574	3.647.479	4.242.147
PASIVO CORRIENTE					
Deudas					
Comerciales	326.040	418.966	561.109	722.059	893.442
Préstamos	155	-	-	-	-
Anticipos a clientes	95.293	66.017	147.224	118.668	124.186
Fiscales y sociales	196.295	122.757	207.762	223.744	292.225
Dividendos a pagar	222.625	-	232.750	372.507	339.534
Otras deudas	60.551	71.952	53.413	81.004	59.790
Total Deudas	900.961	679.695	1.202.259	1.517.984	1.709.177
Previsiones	15.347	13.674	2.813	6.516	5.040
Total Pasivo Corriente	916.309	693.369	1.205.072	1.524.501	1.714.217
PASIVO NO CORRIENTE					
Deudas					
Préstamos	12.874	-	-	-	-
Fiscales y sociales	83.615	100.103	115.585	107.856	89.063
Otras deudas	25.786	106.816	108.507	102.296	86.090
Total Deudas	122.276	206.920	224.092	210.152	175.153
Previsiones	26.677	28.128	19.194	21.813	38.644
Total Pasivo No Corriente	148.953	235.048	243.287	231.966	213.797
Total Pasivo	1.065.262	928.418	1.448.359	1.756.467	1.928.014
Participación de terceros en sociedades controladas	-	-	-	-	-
PATRIMONIO NETO	2.576.382	1.785.462	1.948.214	1.891.011	2.314.133
Total Pasivos y Patrimonio Neto	3.641.645	2.713.881	3.396.574	3.647.479	4.242.147

Fuente: Memoria y Estados Contables Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.



UNIVERSIDAD AUSTRAL

IAE-C115-05174-SP

ANEXO 6
FUNDACIÓN ACINDAR
Estado de Resultados Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.

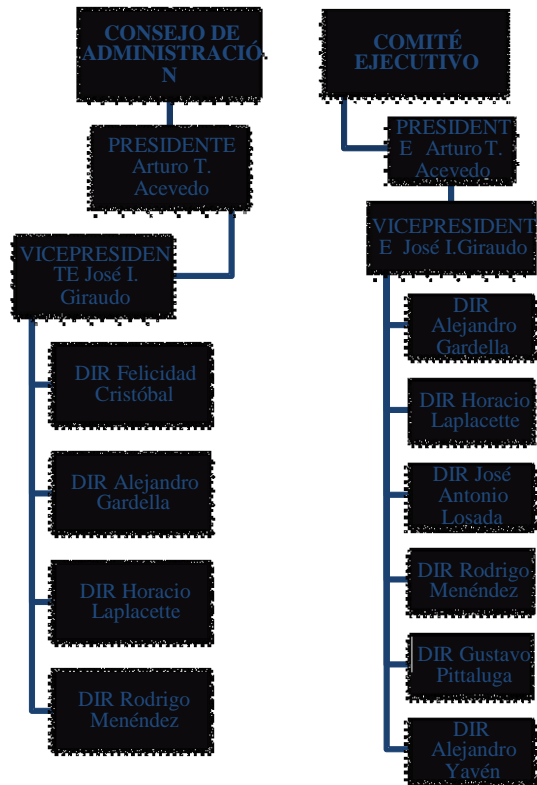
En miles de pesos

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	1.374.206	2.167.911	2.599.981	2.838.226	3.095.435	398.309	2.988.812	4.377.794	5.602.405	6.003.131
Impuestos sobre ventas y otros gastos	-27.091	-48.537	-56.751	-59.087	-41.169	-51.412	-87.727	-143.179	-104.503	-
Ventas netas	1.347.115	2.119.374	2.543.230	2.779.139	3.054.265	3.934.897	2.901.085	4.234.614	5.497.901	6.003.131
Costo de mercadería vendida	-755.022	-1.082.265	-1.488.776	-1.811.738	-2.141.392	-2.763.264	-2.178.440	-3.279.800	-4.585.700	-4.919.027
Depreciaciones y amortizaciones	-81.520	-78.313	-88.593	-84.534	-89.971	-110.869	-109.539	-119.599	-125.287	-122.657
Ganancia Bruta	510.573	958.796	965.860	882.867	822.901	1.060.763	613.105	835.214	786.913	961.447
Gastos de comercialización	-29.040	-36.407	-50.500	-44.753	-76.856	-58.407	-45.774	-64.927	-81.898	-53.406
Gastos de administración	-24.659	-29.612	-36.897	-61.032	-45.389	-95.895	-69.982	-89.911	-93.892	-97.577
Otros resultados operativos	-771	550	-62	-1.385	-63.354	-101.448	-201.842	-7.907	-74.040	-89.273
Resultado Operativo	456.104	893.327	878.401	775.697	637.301	805.012	295.505	672.467	537.081	721.191
Resultado de inversiones permanentes	-12.944	11.166	1.776	2.697	36.798	16.725	-4.895	15.185	14.206	15.956
Otros ingresos y egresos	-	-26.157	-23.439	115.679	-	43.235	-	-	955	-16.413
Resultados financieros netos	115.330	29.344	43.731	74.025	83.526	109.185	98.207	-5.916	-16.194	-25.312
Impuestos a los débitos y créditos bancarios	-	-60.574	-56.882	-35.034	-36.006	-49.308	-34.310	-50.344	-64.724	-66.923
Resultado antes de impuesto a las ganancias	558.490	847.106	843.588	933.064	721.620	924.850	354.506	631.392	471.323	628.499
Impuesto a las ganancias	41.410	-301.344	-293.907	-329.414	-245.024	-311.763	-118.455	-215.890	-134.019	-205.378
Resultado Neto	599.900	545.762	549.681	906.743	476.595	613.087	236.050	415.501	337.304	423.121

Fuente: Memorias y Estados Contables Acindar Industria Argentina de Aceros S.A.

ANEXO 7 FUNDACIÓN ACINDAR

a- Autoridades de la Fundación Acindar



b- Organigrama Fundación Acindar



c- Directivos involucrados en el accionar de Fundación Acindar

Arturo T. Acevedo - Presidente de Fundación Acindar - Presidente de Acindar Grupo ArcelorMittal

Cursó estudios de Ingeniería en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Obtuvo también un Master in Mechanical Engineering en la Universidad de Cornell. Realizó diversos cursos sobre procesos siderúrgicos, management y recursos humanos. Comenzó su carrera laboral en Acindar en el año 1965, como Trainee. Tras un largo desempeño en esta compañía, pasando por muy diversos puestos y secciones, llegó a alcanzar la Presidencia de la misma en el año 1994. Desde el año 2000 hasta junio de 2010 además de la Presidencia, ocupó la Dirección Ejecutiva de la misma como CEO. Ejerció también la Presidencia de la Cámara Argentina del Acero y es actualmente Vicepresidente del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. Además es miembro y ocupa cargos directivos en numerosas instituciones, tanto nacionales como extranjeras. Dio numerosas conferencias sobre temas vinculados con la siderurgia, el management y el desarrollo sostenible participando como panelista, moderador o disertante en los más diversos ámbitos.

Jose I. Giraudó - Vicepresidente de Fundación Acindar - CEO de Acindar Grupo ArcelorMittal

José I. Giraudó cursó estudios de Licenciatura en Economía en la Universidad de Morón. Realizó diversos cursos y postgrados relacionados a programas de Negocios, Desarrollo, Planeamiento Estratégico, Coaching y Mentoring en la Argentina y en el exterior. Comenzó su carrera laboral en Acindar en 1979 como Analista de Planeamiento Corporativo y tras haber ocupado diversos puestos en el área, en el año 2006 fue nombrado Director Ejecutivo de Administración y Finanzas, siendo responsable de las áreas de Planeamiento y Control de Gestión, Administración, Contabilidad e Impuestos, Finanzas, Tesorería, Créditos y Cobranzas, SGR e Informática. En Julio de 2010 fue designado CEO de la compañía, puesto que ocupa hasta la actualidad. Ejerce además la Vicepresidencia de la Fundación Acindar y de la Cámara Argentina del Acero.

Cecilia Barbón - Directora Ejecutiva de Fundación Acindar

Directora ejecutiva de Fundación Acindar desde 2006. Antes de esa fecha, abrió la sede de la Fundación Arcor en Buenos Aires. Entre 1998 y 2005 fue gerente de promoción social de la Fundación Antorchas. Desde 2002 hasta su ingreso en Antorchas, dirigió el área de proyectos de la Comisión Nacional de Caritas Argentina y un programa de mejora edilicia de comedores infantiles en esa entidad, en la que inició su trabajo en materia social. Es arquitecta, profesión que ejerció en forma independiente durante varios años. Es también especialista en dirección de entidades sin fines de lucro de la UdeSA.

Horacio Laplacette - Director del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Fundación Acindar - Director Ejecutivo Comercial de Acindar Grupo ArcelorMittal

Ingeniero Industrial, Licenciado en Ingeniería de Sistemas y Máster en Administración de IDEA. Realizó cursos ejecutivos en Harvard, Kellogg, Darden, IAE, Fundación Dom Cabral – Kellogg. Ingresó en Acindar el 1982 en el Área de Estudios Comerciales como Analista con 3 años de experiencia. Ejerció distintos roles como Jefe de Ventas de empresas petroleras, exportación; estuvo 3 años en un negocio de petróleo de los mismos accionistas de Acindar, regresando en 1994 como Gerente del Área de Desarrollo de Negocios. Fue promovido a Gerente de Marketing Corporativo en el 1997 y, luego a Gerente Ejecutivo de la Unidad de Construcción y Servicios. Con el cambio accionario pasó a cubrir el cargo de Gerente comercial de Distribuidores, para sumar la Gerencia de Usuarios y, más tarde, la de Comercio Exterior. En el 2008 fue nombrado Director Ejecutivo Comercial.

Rodrigo Menendez - Director del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la Fundación Acindar - Director Ejecutivo Administración y Finanzas de Acindar Grupo ArcelorMittal

Ingresó a Acindar en 1997 con el cargo de Gerente de Área de Consolidación y Reporting, después sumó el Área de Impuestos y en el año 2002, luego de participar como líder del módulo Finanzas en la implementación de SAP fue ascendido a Gerente Ejecutivo de Administración y Control. Ocupó dicho cargo hasta mediados del año 2010 en donde fue nombrado Director Ejecutivo de Administración y Finanzas. Anteriormente a ingresar a Acindar se desempeñó durante 6 años como auditor de Price Waterhouse Coopers llegando a la posición de Senior de Auditoría.

Carlos A. Vaccaro - Gerente de Asuntos Externos Acindar Grupo ArcelorMittal

Ingeniero Mecánico de la UTN. Realizó cursos ejecutivos en Escuela de Negocios UB, Newfield Consulting Internacional, Universidad Austral, IAE, Hay Group, Price Waterhouse y Levy Institute. Ingresó en Acindar el 1993 como Gerente del Área Ventas Trefilados con 17 años de experiencia. Ejerció distintos roles como Gerente del Área Servicio al Cliente, Gerente del Área Construcción Civil, Gerente de Marketing Corporativo, y Gerente de Comunicación. En el año 2007 fue promovido al cargo de Gerente de Asuntos Externos.

ANEXO 8

FUNDACIÓN ACINDAR

Programas realizados por la Fundación Acindar

Campo Educación

Programa	Problemática	Objetivo	Fecha de inicio / finalización	Beneficiarios	Alianzas	Aporte	Lugar de Acción
Becas de ayuda económica	Falta de reconocimiento al esfuerzo personal y desmotivación ante el estudio	Reconocer a hijos de empleados (único programa) con desempeño sobresaliente en sus estudios secundarios, terciarios y universitarios, y estimularlos a perseverar.	1997	2011: 78. 2010: 77 jóvenes. 2009: 91. 2008:79. 2007: 83. 2006: 80. 2005: 2004: 53.	2006 y 2007: Fundación Félix Chomé de Brasil	Económico.	Villa Constitución, La Tablada, Villa Mercedes, San Nicolás, Rosario y Beccar.
Clases de apoyo escolar	Altos índices de deserción escolar y repitencia, dificultad en los padres en acompañar a sus hijos en sus estudios	Prevenir fracasos en la adquisición de contenidos escolares básicos que provocan repitencia y, en muchos casos, deserción escolar. Asimismo, brinda un ámbito de contención socio-emocional que promueve la estimulación de valores importantes para el aprendizaje, como la autoestima, la responsabilidad y la auto-superación.	1987	2011: 167 niños de de 2° a 7° grado + padres. 2010: 230 niños de 2° a 7° grado + padres. 2009: 220 niños. 2008: 230 niños. 2007: 88 niños. 2005: 400 niños. 2004: 598 alumnos.	Dirección de Cultura - Municipalidad de Villa Constitución. 2004-2006: Mercado de Liniers.	Financiamiento parcial. 2006: Mercado de Liniers, transferencia de conocimientos y apoyo técnico.	Villa Constitución, San Lorenzo, Empalme, Mataderos.
Leer es mágico	Baja comprensión lectora, dificultades en la expresión	Fomentar el contacto de los niños con el libro y desarrollar hábitos de lectura, brindándoles distintas estrategias y herramientas didácticas. Asimismo busca afirmar el rol del docente por medio de distintas estrategias y herramientas didácticas.	2009	2011: 18 escuelas, 29 docentes, 662 alumnos. 2010: 31 escuelas, 57 docentes, 1312 alumnos. Programa para fliares de empleados: 22 niños. 2009: 29 escuelas, 29 docentes y 740 alumnos.	Ministerio de Educación de la Nación y además 2009: OEI.	Organización de actividades y concursos, aporte de material, creación o ampliación de bibliotecas.	Especialmente Villa Constitución y San Nicolás.
Proyectos pedagógicos	Dificultades educativas, falta de recursos económicos para llevar a cabo proyectos que potencien la calidad de aprendizaje en las escuelas	Apoyar experiencias que apunten a la mejora de la calidad de la educación primaria y media, al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales y a la resolución de dificultades pedagógicas detectadas por las propias escuelas.	2003	2011: 4880 alumnos y 527 docentes. 2010: 4880 alumnos y 527 docentes. 2009: 700 alumnos, 284 docentes, y 21 proyectos de escuelas primarias y secundarias completos. 2008: 7000 alumnos y 284 docentes. 2007: 3100 alumnos y 200 docentes + 11 docentes y 128 alumnos del norte de Sta Fe. 2004: 5666 beneficiarios.	2011: Supervisión Educativa de San Nicolás. 2007-2008: Fundación Cimiento.	A los proyectos seleccionados se les ofrece financiamiento, monitoreo y seguimiento.	Villa Constitución, Rosario, San Nicolás, La Tablada y La Matanza. Vera (norte de Sta Fe): 2007 y ppcios 2008.
Clínicas de actualización docente	Fallas en la comprensión de los alumnos en las asignaturas de Matemáticas, Física y Química	Apunta a que profesores universitarios y de escuelas medias revisen conjuntamente la práctica docente en las asignaturas mencionadas.	2005	2010: 5 docentes. 2009: 56. 2008: 178. 2007: 46.	ITBA	Organización.	Villa Constitución, Rosario, San Nicolás, San Justo y La Tablada.
Educación inicial	Desatención de aspectos pedagógicos y lúdicos durante la primera infancia	Mejorar la calidad de la educación inicial y resolver dificultades pedagógicas detectadas por jardines de infantes y preescolares a través de un concurso de programas.	2007	2010: 348 niños y 47 docentes. 2009: 520 niños y 30 docentes. 2008: 470 niños y 30 docentes. 2007: 2635 niños y 100 docentes.	2007: fundaciones Minetti, Bonzón Minetti, Telefónica, Standark Bank e Hispanics in Philantropy.	Organización de concurso de proyectos, aporte económico, capacitación, y asistencia técnica.	Villa Constitución y San Nicolás. 2007: prov. de Córdoba.

Potenciar	Escuelas rurales aisladas en la gestión institucional y en el dictado de contenidos	Fortalecer redes comunitarias en localidades rurales a través del apoyo a iniciativas de los propios pobladores dirigidas al desarrollo local.	2007-2009	2009: 360 personas. 2008: 403. 2007: 300 niños, 300 jóvenes y 40 docentes.	Fundaciones Emprendimientos Rurales Los Grobbo, La Nación y Navarro Viola, las empresas Grupo Clarín, BASF, El Tejar, Banco Galicia, Editotial Troquel, Monsanto, y las universidades UCA y UdeSA.	Material y tiempo.	Localidades rurales de la prov. de Bs As.
Preparados para vivir	Baja comprensión lectora, dificultades en la expresión, baja autoestima	Contribuir al desarrollo de habilidades para el desenvolvimiento en diferentes hábitos de la vida.	2008	2008: 504 niños, 24 docentes. Otros 500 niños en actividades abiertas. 2007: 580 niños, 25 docentes. 2005: 347 niños. 2004: 2478.	Fundación Leer	Organización de actividades, aporte de material, capacitación.	Villa Constitución, La Tablada, La Matanza.
Acciones educativas locales (AEL)	Falta de articulación entre organizaciones de una misma localidad. Niñez y juventud en situación de vulnerabilidad	Fortalecer el labor de las entidades comunitarias, propiciar alianzas, contribuir al desarrollo integral de niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad y promover mejores oportunidades locales para niños y jóvenes.	2006-2008	2008: 1150 niños y 195 jóvenes y adultos. 2007: 1150 niños y 60 jóvenes, 135 adultos y 25 organizaciones.	Nodo Argentino de la RedEAmerica	Organización de actividades.	Villa Banana, Maipu.
Fortaleciendo vínculos	Escasa preparación en el nivel medio para lograr la continuidad en estudios superiores y afrontar el mundo del trabajo	Se pretende que los docentes reflexionen sobre sus propios procesos de aprendizajes y sobre los modos en que diseñan e implementan la enseñanza.	2003-2007	2007: 42 profesores y 846 alumnos. 2004: 3540 beneficiarios.	Escuela de educación de la UdeSA y el Nodo sur de la red L@titud	Colaborar con las escuelas en la implementación de este proyecto. Contratar a los capacitadores y financiar el perfeccionamiento docente. Brindar el asesoramiento necesario durante la implementación del proyecto. Monitorear la marcha del proyecto.	Villa Constitución, Empalme y Godoy.
Oportunidades educativas comunitarias (OEC)	Falta de vínculo entre los actores e instituciones de la comunidad y desaprovechamiento de recursos	Seleccionar, financiar, evaluar y difundir proyectos de organizaciones sin fines de lucro que trabajen con niños con derechos vulnerables.	2004-2006	2006: 500 niños y adolescentes. 2004: 18 organizaciones.	Fund. Arcor, 2006: Fund. Antorchas e Interamericana y el Grupo Arcor.	Financiamiento de proyectos.	Villa Mercedes.
Principios de ciencias para jóvenes	Falta de motivación de los alumnos en el aprendizaje de las ciencias	Se aborda las ciencias a través de la tecnología.	2005-2006		Fundación Evolución. 2006: Fundación Ford	Organización, aporte de material y capacitación.	La Tablada, La Matanza.
El arte en la educación	Violencia en el entorno que resulta en altos índices de deserción escolar y repitencia	Introducir el arte como eje vertebral del aprendizaje de los alumnos.	2003-2005	2005: más de 336. 2004: 606 beneficiarios.	Fundaciones BankBoston, Bunge y Born, y Navarro Viola (Cruz del Sur XXI)	Organización, aporte de material.	Figliera, Sta Fe.
Los científicos vuelven a la escuela	Escasa formación científica de alumnos ingresantes a la universidad	Despertar en los niños la curiosidad por el conocimiento y proporcionar herramientas para que lleguen a los niveles universitarios con una mejor preparación.	2004	2004: 400 alumnos.	UNR	Organización.	Rosario.
Escuelas Técnicas	Deterioro de la enseñanza técnica media	Mejorar la calidad de dicha enseñanza según el diagnóstico y la propuesta de los propios establecimientos.	2004	2004: 1250 beneficiarios.	NA	Organización, capacitación.	Villa Constitución.
Capacitación docente	Demandas concretas de las escuelas, necesidad de acceder a opciones de capacitación no disponibles en las comunidades	Adecuar las escuelas a las necesidades que la currícula exige con la reforma educativa.	2004	2004: 6366 beneficiarios.	NA	Organización, capacitación.	La Matanza, Empalme, Godoy, Figliera.

Campo Medio Ambiente

Programa	Problemática	Objetivo	Fecha de inicio / finalización	Beneficiarios	Alianzas	Aporte	Lugar de Acción
El planeta es tu casa	Falta de conocimiento de aspectos medioambientales que inciden en los hábitos cotidianos	Estimular en los niños la conciencia ambiental, la adquisición de hábitos de cuidado del entorno y la realización de acciones a su alcance, que colaboren en la mejora del medio en que viven y se desarrollan.	1996	2011: 33 escuelas, 61 docentes, 1356 alumnos. 2010: 55 escuelas, 110 docentes, 2240 alumnos de 6to grado, 350 niños fliares de empleados de la CIA. 2009: 58 escuelas, 111 docentes, 2314 alumnos, 450 niños fliares de empleados. 2008: 32 escuelas, 41 docentes, 920 alumnos. 375 niños fliares de empleados. 2007: 15 escuelas, 688 alumnos. 108 niños fliares de empleados. 2004: 396 beneficiarios.	NA	Elaboración de material, organización de concurso para difundir la temática tratada durante el año.	Villa Constitución, San Nicolás, La Tablada, y Villa Mercedes. CIA.
Comunidad y mediambiente	Necesidad de diversas instituciones de dar a conocer su trabajo para generar mayor visibilidad y nuevas alianzas	Generar vínculos entre los participantes en proyectos educativos e instituciones de las diferentes comunidades, con el objetivo de brindar a los alumnos de la secundaria la oportunidad de exponer sus trabajos ante públicos a los que no están acostumbrados, de modo de enriquecer habilidades analíticas y comunicacionales que le serán de utilidad en el mundo del trabajo o en niveles superiores de formación.	2006	2011: 5 estudiantes y 6 docentes. 2010: 19 jóvenes y 9 docentes.	SAMECO	Organización de concursos.	Arroyo Seco, La Tablada, Rosario.
Reciclado de papel y plástico	Necesidad de reducir el uso irresponsable de los recursos naturales, de disponer de los desechos no orgánicos de modo responsable y de recaudar fondos para el cuidado de niños con problemas graves de salud.	Ser nexo entre Acindar y la Fundación Hospital Garrahan, coordinando campañas y trabajando en la logística de entrega de papel desechado por la empresa, y de tapas de gaseosa y de agua mineral recolectadas en los comedores de las plantas y por los empleados. Los objetivos son colaborar con el Hospital Garrahan y, al mismo tiempo, generar conciencia ambiental y de reciclado de materiales.	2000	5000 niños que se atienden en el Hospital Garrahan.	Fundación Hospital Garrahan	Coordinación de campañas y trabajo en la logística de entrega de papel desechado por la empresa, y de tapas de botellas recolectadas en los comedores de las plantas y por los empleados.	Plantas de la CIA y Hospital Garrahan.
Huertas y granjas orgánicas	Desocupación, alimentación poco variada, tierras fértiles desaprovechadas	Ofrecer subsidios para la creación o el fortalecimiento de huertas y granjas escolares, familiares o comunitarias.	2002-2008	2008: 2 escuelas, 1 organización comunitaria, 3 comunas, y 450 adultos y niños. 2007: 5 escuelas, 10 organización comunitaria y comunas, 380 niños, 1000 jóvenes, 1000 adultos. 2004: 1132 beneficiarios.	INTA	Subsidios, asesoramiento, asistencia técnica y capacitación.	Villa Constitución, Empalme, Godoy, Molina, Pavón, Fighiera, Arroyo Seco.
La escuela y el medioambiente	Preocupación en las escuelas por la problemática medioambiental	Posibilitar a las escuelas un mejor abordaje a la problemática medioambiental desde la óptica del desarrollo sustentable.	2004	2004: 2053 beneficiarios.	NA	Concurso de proyectos.	Villa Constitución.

Campo Salud y Seguridad

Programa	Problemática	Objetivo	Fecha de inicio / finalización	Beneficiarios	Alianzas	Aporte	Lugar de Acción
Cuidando nuestros ojos aprendemos mejor	Dificultades en la comprensión lectora y bajo rendimiento escolar debido a problemas oftalmológicos	Promover la salud visual en los niños y entrenar a docentes para medir la agudeza visual de los alumnos, de modo de detectar tempranamente deficiencias en la salud visual.	2004	2011: 1144 alumnos y 53 docentes. 2010: 2036 alumnos y 88 docentes. 2009: 2110 alumnos y 103 docentes. 2008: 1173 alumnos y 54 docentes. 2007: 2994 alumnos y 200 docentes. 2005: 2143 niños y 34 docentes. 2004: 3184 beneficiarios.	Fundación Zambrano. 2004-2005: Compromiso Joven en Beccar.	Organización de actividades y concursos, elaboración de manual, capacitaciones, donación de anteojos, traslado y logística de personas. 2006: financiación de operaciones.	Villa Constitución, San Nicolás, La Tablada, Beccar, La Matanza.
Educación para la salud	Hábitos cotidianos poco saludables que ponen a los niños en riesgo de contraer enfermedades	Promoción de normas sencillas de auto cuidado en la salud.	2007	2011: 51 escuelas, 98 docentes y 2112 niños. 2010: 45 escuelas, 168 docentes y 3676 niños. 2009: 48 escuelas, 98 docentes y 2223 niños. 2008: 34 escuelas, 86 docentes y 2030 niños.	FUNCEI	Organización de campañas y talleres, entrega de material didáctico y organización de concurso.	Villa Constitución, San Nicolás, La Tablada y Villa Mercedes.

Sumemos seguridad	Factores de riesgo, falta de conciencia sobre la necesidad de adoptar conductas seguras y actitudes preventivas	Concientizar en salud y seguridad, el programa esta enmarcado en las acciones que la CIA lleva adelante.	2006	2011: 35 escuelas, 70 maestros, 1546 alumnos y 33 voluntarios de Acindar. 2010: 115 escuelas, 2420 alumnos y 49 voluntarios de Acindar. Interno: 258 empleados, 54 chicos. 2009: 54 escuelas, 98 maestros, 2070 alumnos y 75 voluntarios. 2008: 41 escuelas, 122 maestros, 2830 alumnos y 47 voluntarios. 2007: 41 escuelas, 96 docentes, 2314 niños y 500 adultos.	NA	Organización de actividades y concursos, elaboración de material, capacitación a docentes, talleres dictados por empleados de Acindar.	2010: Villa Constitución, San Nicolás, La Tablada. 2009: Tb Villa Mercedes. Interno: toda la CIA.
Hábitos saludables	Desordenes nutricionales y abuso de alcohol y otras sustancias en edades tempranas	Promover hábitos saludables en la población escolar concientizando sobre aquellos que alejan de la salud y haciendo énfasis en prevenir el consumo de alcohol y tabaco.	2009	2011: 19 escuelas, 44 docentes y 1195 alumnos. 2010: 25 escuelas, 69 docentes, y 1716 alumnos.	NA	Elaboración de material, capacitación, encuestas, concursos.	Villa Constitución.
Sonrisas sanas	Falta de educación en la higiene bucal y deficiencias alimentarias	Atención de casos especiales, niños cuya salud dental se encontraba en grave estado.	2005-2006	2005: 120 niños, 2006: 36 niños.	2005: Autopopista. del Sol y Compromiso Joven	Financiación de tratamiento. Organización de talleres y aporte de material.	San Fernando, Tigre y Virreyes.

Campo Promoción Social

Programa	Problemática	Subprograma	Objetivo	Fecha de inicio / finalización	Beneficiarios	Alianzas	Aporte	Lugar de Acción
Fortalecimiento de organizaciones de la comunidad	Escasez de recursos económicos o técnicos para llevar adelante proyectos dentro de las comunidades	Apoyo a proyectos de organizaciones sociales		2007	2011: 3850 beneficiarios. 2010: 14 organizaciones sociales, 72 escuelas y 6071 niños, jóvenes y adultos. 2009: 59 organizaciones, 14 escuelas, 17000 niños, jóvenes y adultos. 2008: 8 organizaciones, 1 centro de formación profesional, 2 escuelas, 14300 niños, jóvenes y adultos. 2007: 7222 niños, 200 jóvenes y 50 docentes.	2007: Red Conin	Concurso de proyectos (a partir del 2007, antes solo donaciones), aporte económico y tiempo. 2007: Colaboración en la construcción de un centro de estimulación infantil.	En localizaciones donde se encuentra la CIA y otras zonas del país.
		Fortalecimiento de la gestión de organizaciones sociales		2007-	2011: 17 beneficiarios. 2010: 107 voluntarios. 2009: 30 voluntarios. 2008: 2500 personas. 2007: 1000 niños, 1000 jóvenes y 500 adultos.	Asociación de Aportes de Gestión para el Tercer Sector	Organización de programas y capacitaciones.	NA
		Becas para el Postgrado en organizaciones sin fines de lucro		2004	2011: 1 integrante de la Asociación de Padres y Amigos Cooperanza San Nicolás. 2010: 1 empleada de CILSA. 2009: 1 empleada de CARE. 2008: 1 empleado de Fundación ruta 40 y 1 empleado de ACDE. 2007: 1 miembro Fundación Cimientos y 1 miembro Fund. Manos Abiertas. 2006: 1 beca entera y dos medias becas. 2005: 1 miembro. 2004: 1 miembro de la Fund. Sagrada Flia.	NA	Financiación.	No específica.
		Donaciones			2011: 5000 niños y jóvenes. 2010: 4540 beneficiarios, 1109 niños y jóvenes, 17 docentes. 2009: 2000 beneficiarios. 2008: 6100 beneficiarios.	NA	Material, equipamiento, entre otros que Acindar destina a organizaciones sociales. Acondicionamiento de equipos informáticos. Donación de material y mobiliario. Donación de dinero (2005).	Villa Constitución, Rosario, Beccar, Malvinas Argentinas, Figliera, Pavón, Funes, Sta Fe, Tablada, Córdoba.
Avancemos	Escasas oportunidades de participación y de formación para los jóvenes	NA	Que los jóvenes completen su educación formal adquiriendo capacidades necesarias para su inserción en el mercado laboral (liderazgo, trabajo en equipo, administración, comunicación). Enfocado a liderar y desarrollar iniciativas sociales para la comunidad en la que viven.	2007	2011: 24 jóvenes lideraron los proyectos con la asesoría de 5 adultos, y las iniciativas llegaron a 7000 personas. 2010: 600 beneficiarios directos (liderados por 50 jóvenes con asesoría de 14 adultos). 2009: 70 jóvenes y 13 adultos. 2008: 70 jóvenes y 13 adultos. 2007: 70 jóvenes y 13 adultos.	Ashoka. Clayss: hasta 2009. Scouts: hasta 2008.	Financiación, capacitación.	San Nicolás, Rosario, Villa Constitución entre otros.

Jóvenes emprendedores	Falta de acceso al crédito para jóvenes que desean iniciar un emprendimiento productivo	NA	Ayudar a jóvenes con proyectos pero sin acceso a crédito y con escasa experiencia laboral a poner en marcha un emprendimiento.	2007	2010 y 2009: 2 emprendimientos cada uno. 2008: 3 emprendimientos. 2007: 3 jóvenes.	Fund. Impulsar	Económico (crédito), conexión con tutor.	San Luis.
Ayuda de emergencia para el norte santafesino	Sequía enfrentada por el norte de Santa Fe a mediados del 2008	NA	Ayudar a enfrentar la sequía que sufrió dicha zona.	sólo 2008	130 flías.	NA	Ayuda para comprar contenedores de PVC para trasladar agua.	La Gallareta.
Capacitación en oficios	Mano de obra desempleada o subocupada por falta de calificación laboral	NA	Capacitar en distintos oficios.	sólo 2006	2006: 150 personas.	Instituto San Pablo	Dictado de cursos.	Villa Constitución
Construyendo	Demandas de donación de materiales que produce la empresa	NA	Se otorgan materiales de construcción producidos por Acindar para que diversas instituciones puedan ampliar, mejorar o refaccionar sus redes.	-2005	2004: 1100 beneficiarios.	NA	Productos de Acindar.	La Matanza, La Tablada, Norte de Corrientes, Chacras de Coria.

Proyectos Integradores

Objetivo	Programas involucrados	Aporte	Lugar de Acción
Ofrecer a los empleados de Acindar un espacio de participación comunitaria.	Leer es mágico, El planeta es tu casa, Sumemos seguridad, Educación para la salud.	Capacitación en la realización de proyectos, evaluación de planes de trabajo, asesoramiento a Acindar en la asignación de financiación para el voluntariado de sus empleados, organización de reuniones, préstamo de material.	Zonas donde se encuentra la empresa.

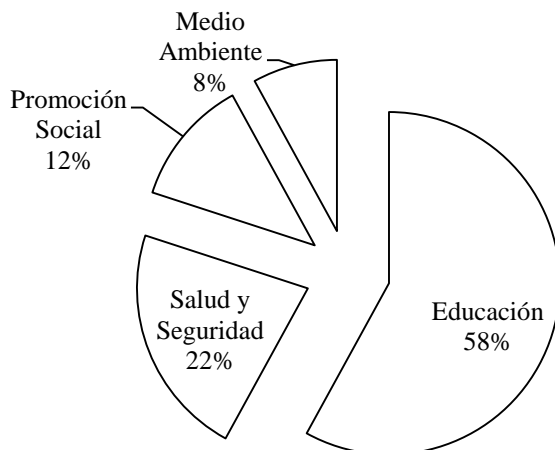
Fuente: Memorias Fundación Acindar

ANEXO 9 FUNDACIÓN ACINDAR

a- Inversión total de Fundación Acindar en el año 2012

	Presupuesto	Real		Saldo
Educación	1.094.524	1.178.267	44%	-83.743
Medio ambiente	209.253	165.040	6%	44.213
Salud y seguridad	650.518	445.771	17%	204.747
Promoción social	269.839	237.648	9%	32.191
Proyectos	2.224.134	2.026.726	77%	197.408
Administración	704.001	614.424	23%	89.577
TOTAL	2.928.135	2.641.150		286.985
	100%	90%		10%

b- Asignaciones a proyectos por área y localización (en miles de pesos)



Fuente: Balance Fundación Acindar 2012

ANEXO 10
FUNDACIÓN ACINDAR
Reconocimientos y premios de la Fundación Acindar

Reconocimientos

El trabajo de la Fundación Acindar fue reconocido durante el año 2011 por:

- Premio al Emprendedor Social del Foro Ecuménico en la categoría Liderazgo, por el programa Avancemos.
- Mención Distinciones RSE 8° edición.
- Declaraciones de Interés Educativo de las Municipalidades de Villa Constitución y La Matanza.

Premios

- 2010: Premio “Emprendedor Solidario”, del Foro Ecuménico Social en la categoría Salud, por el programa Cuidando nuestros ojos aprendemos mejor.
- 2008: Premio “Estibador de Acero”, distinción al liderazgo. Entregado por Radio Litoral y Canal 4 Cablevisión de Villa Constitución.
- 2007: Premio al Mérito Acindar por el programa "Sumemos Seguridad".
- 2007: Premio "Ciudadanía Empresaria" 1er. Premio en la categoría Salud y Medio Ambiente por el programa "Huertas y Granjas Orgánicas".
- 2006: Premio al Mérito Acindar por el programa "Huertas Orgánicas".
- 2005: Distinción de Asociación Empresaria Argentina (AEA) por el programa “Clínicas de fortalecimiento educativo”

- 2005: Premio al Mérito Acindar por el Programa “El Planeta es tu Casa, Cuidalo”
- 2005: Premios “Eikon” Mención en la categoría “Publicaciones institucionales”, por la campaña de comunicación "Promoviendo la educación como base de la transformación social" (Memoria, folletos, video y página web institucionales)
- 2004: Premio “Estibador” entregado por la FM 98.7 Litoral de Villa Constitución
- 2003: Premio “Hacia la Excelencia Ambiental” entregado por UCES por el programa "Huertas Orgánicas".
- 2002: Premio "Ciudadanía Empresaria" (AmCham), "1ra.Mención Honorífica" en la categoría Promoción Social por su proyecto "Cuidando nuestros ojos aprendemos mejor".
- 2002: Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, Sudáfrica. "Huertas Orgánicas" fue seleccionado entre los 100 mejores programas del mundo.
- 2001: Premio Hacia la Excelencia Ambiental" (UCES) por el programa "Tu proyecto vale para todos".
- 2001: Premio "Ciudadanía Empresaria” Mención Honorífica en la categoría Medio Ambiente por el programa "Tu proyecto vale para todos"
- 2000: Premio "Liderar" en la categoría Medio Ambiente.
- 1999: Premio "Ciudadanía Empresaria" (AmCham) por el programa "Clases de Apoyo".



UNIVERSIDAD AUSTRAL

IAE-C115-05174-SP

ANEXO 11 FUNDACIÓN ACINDAR

Estado de situación Patrimonial Fundación Acindar

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Caja y bancos	90.506	9.487	140.736	129.000	134.430	2.211.404	2.914.552	408.784	991.611	3.894.520
Inversiones	-	-	860.093	1.081.951	1.114.704	1.727.736	5.815.778	6.117.366	6.225.430	15.120.381
Otros créditos	-	-	8.735	2.904	10.261	-	-	-	-	-
Bienes destinados a la venta o consumo	48.824	47.178	45.408	-	15.790.420	-	-	-	-	-
Activos pertenecientes al Grupo de Fundaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	139.330	56.665	1.054.972	1.213.855	17.049.815	3.939.140	8.730.330	6.526.150	7.217.041	19.014.901
ACTIVO NO CORRIENTE										
Bienes de uso	2.665	1.999	550	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones	1.620.060	1.620.060	6.159.337	6.159.337	-	15.563.602	12.580.277	15.657.762	17.134.732	8.764.549
Total Activo No Corriente	1.622.725	1.622.059	6.159.887	6.159.337	-	15.563.602	12.580.277	15.657.762	17.134.732	8.764.549
Total Activo	1.762.055	1.678.724	7.214.859	7.373.192	17.049.815	19.502.742	21.310.607	22.183.912	24.351.773	27.779.450
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Cuentas por pagar	-	-	-	15.654	122.735	226.281	320.843	447.905	226.016	142.680
Deudas fiscales y sociales	-	-	-	-	-	-	140	607	2.284	3.013
Otros pasivos	-	30.886	8.764	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente y del Pasivo	-	30.886	8.764	15.654	122.735	226.281	320.983	448.512	228.300	145.693
PATRIMONIO NETO	1.762.055	1.647.838	7.206.095	7.357.538	16.927.080	19.276.461	20.989.624	21.735.400	24.123.473	27.633.757
Total Pasivos y Patrimonio Neto	1.762.055	1.678.724	7.214.859	7.373.192	17.049.815	19.502.742	21.310.607	22.183.912	24.351.773	27.779.450

Fuente: Memorias y Balances Anuales Fundación Acindar.

ANEXO 12
FUNDACIÓN ACINDAR
Estado de Recursos y Gastos Fundación Acindar

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
RECURSOS ORDINARIOS										
Para fines generales	-	-	-	-	-	-	763.104	1.129.524	1.673.756	1.844.738
Para fines específicos	-	-	-	-	-	-	120.000	141.966	176.500	224.400
Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	-
Donaciones recibidas	483.995	507.380	143.031	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos cobrados	-	-	1.472.254	-	-	-	-	-	-	-
Total recursos ordinarios	483.995	507.380	1.615.285	1.165.017	1.104.918	1.649.645	883.104	1.271.490	1.851.256	2.069.138
GASTOS ORDINARIOS										
Generales de administración	-97.230	-194.281	-114.037	-496.175	-597.988	-796.465	-351.369	-494.278	-551.106	-614.424
Específicos de sectores	-441.160	-622.799	-605.548	-585.163	-717.744	-1.075.426	-1.795.706	-2.191.277	-1.851.869	-2.026.726
Total gastos ordinarios	-538.390	-817.080	-719.585	-1.081.338	-1.315.732	-1.871.891	-2.147.075	-2.685.555	-2.402.975	-2.641.150
Resultado financieros y por tenencia	-7.050	1.202	10.739	67.764	149.273	2.571.627	2.977.134	2.159.841	2.939.792	4.082.296
TOTAL RESULTADOS ORDINARIOS	35.785	-114.217	1.020.476	151.443	-61.541	2.349.381	1.713.163	745.776	2.388.073	3.510.284
Donaciones extraordinarias recibidas	-	-	4.537.781	-	-	-	-	-	-	-
Resultado extraordinario	-	-	-	-	9.631.083	-	-	-	-	-
DEFICIT/SUPERAVIT FINAL DEL EJERCICIO	35.785	-114.217	5.558.257	151.443	9.569.542	2.349.381	1.713.163	745.776	2.388.073	3.510.284

Fuente: Memorias y Balances Anuales Fundación Acindar.

ANEXO 13

FUNDACIÓN ACINDAR

Empresas participantes de la Red de Amigos

Las empresas Amigas que integran la Red son:

- Abaco
- Acerma | Menara Construcciones
- Aceros Coco
- Acima R S.A.
- Camasa S.A.
- Codimat
- Cura Calquin
- M. Donzelli y CIA. S.A.
- Ferrozinc S.A.C.I.
- Geva S.R.L.
- Guiñazú | Todo Materiales
- Imepho S.A.
- Lamfergarro
- Metal Ferr
- Palumbo S.R.L.
- Prencor
- Rogiro Aceros Aceros Solaro S.A.
- Taboru S.A.
- Aceralma | SurCenter
- Athenea Construcciones S.R.L.
- Transportes Biarritz S.A.
- Alumetal S.A.
- Elias Yapur S.A.
- Hierros Lider S.A.
- Fisa Metal S.R.L.
- Aceros Co-Fer S.A.
- Riboldi Materiales S.A.
- Casanova y Cía S.A.
- Chapaferrero S.R.L.
- Hierros La Quiaca S.R.L.
- Indartubo
- Moreira Juan Carlos
- Casa Aleksy Wasiuk S.A.
- AB Aceros Borroni S.A.
- Armuña | Alambrar
- Centro de Distribucion MDQ S.A.
- Corifersa S.A.
- Donadio
- Fa Dot S.R.L.
- Forestal Pico | Terar
- Gili y Cia.
- Imacova e Imacova Hernandez S.A.
- Kamet S.A.C.I. | Cuyo Metal S.A.
- Mecano Ganadero S.A.
- Orlandi Industrial y Comercial S.A.
- Perkusic Hnos S.R.L.
- Remetal
- Surdelta S.A.
- TodoHierro S.A.
- Sider Group S.A.
- J Gomez S.R.L.
- Martinez Escalada S.A.
- Mottesi Materiales SA
- Ricardo Ospital S.A.
- Ropelato S.R.L.
- Santa Fe Materiales S.A.
- Prades S.A.
- Surcan Jorge S.A.
- Cisilotto Hnos S.A.
- Dor S.R.L.
- Molina Oscar
- Sidermet San Luis S.A.
- Ferrocons
- Iron Santa Cruz